

教頭による学校組織の多忙化対策 —個人と組織の「働き方」のマネジメントに注目して—

Measures for Business in Schools by Head Teachers: Focusing on Management of How Schools and Teachers Work

細 昌 昌 大* 川 上 泰 彦**

HOSOHATA Masahiro

KAWAKAMI Yasuhiko

勤務時間の適正化に向けた業務改善は、管理職研修などでも課題とされてきたが、多くは校長のリーダーシップや、組織活性化に向けた取組を重視する内容であった。しかし学校において、校長の指示や判断のもと、実質的に業務の指揮や指導に携わるのは教頭である。そこで本研究は、組織の要として校務の集中する教頭について、自身の業務改善の取り組み事例や、教職員への指導支援の在り方などを調査した。いずれの教頭も、会議のルール化による会議時間の効率化や、事務量の削減や教職員間の情報共有化に向け、率先して ICT を活用するなどしつつ、苦労や工夫と合わせた「多忙」の様子も明らかとなった。いっぽう、それぞれの改善効果については、「多忙」ゆえに感覚的なとらえ方にとどまり、取組の有効性の検証・反省などには至っていない様子も明らかとなった。今後の課題として、勤務時間の適正化に向けた実践についての評価基準をより明確にすることを指摘した。

キーワード：業務改善、勤務時間の適正化、定時退勤、計画的な有給休暇取得、会議のルール化

1 はじめに

教員の多忙化解消は喫緊の課題である。2013年のOECDによる国際教員指導環境調査（TALIS）において、日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国最長（日本53.9時間、参加国平均38.3時間）であった。神林（2015a）はこのデータの比較分析から、日本の教師が授業以外のあらゆる業務に多くの時間を割いていること（周辺の職務の多さ）、さらには課外活動や生徒指導の長さが業務満足度の低さにつながっていることを指摘している。児童生徒・保護者の多様な課題への対応からくる多忙（感）は、専門的なスキルの必要性のみならず、業務満足をも左右することが明らかになっている。教員に限らず、社会全体の労働生産性向上も課題であり、労働時間を減らしながらいかに仕事を効率化するかという関心から、働き方改革実現会議は平成29年3月28日に「働き方改革実行計画」を決定し、経営者や組織の管理職に長時間労働の是正を求めている。

東京大学（2007）をはじめ、教員の業務についてはさまざまな調査が行われており、教科指導、生徒指導、校務分掌上の諸活動・事務、学級担任としての各種学級業務・事務、さらに中学校では部活動指導などに加え、近年では地域や保護者対応なども加わり、仕事が多くかつ幅広いことが知られている。こうした現状の中で、学校管理職（校長・教頭）は、学校教育目標達成に向けた取組に加え、各種課題解決や学校行事を含む各種タイムマネジメントを進めるほか、ワーク・ライフ・バランスの考えに立った教職員の意識改革の一方で、教員としてのやりがいや使命感などを損なうことなく指導する、といった幅広い役割が求められる。

多忙の时期的な変遷をまとめた神林（2015b）は、教員勤務実態に関する調査結果の比較分析を通じて、多忙化の議論にみられる「事務処理等の周辺の職務の量的負担の増大」が多忙化を招いたというよりも、むしろ「教員の本務である教育活動、とりわけ課外活動の量的負担の増大と多様化」すなわち子どもと向き合う時間が長くなったことが、多忙化を引き起こしている点を指摘する。これは、多忙化の解消について、いわゆる「本務」にかかる働き方について何らかの対策を施す必要があることを示唆している。いわゆる周辺人材（サポートスタッフ）の活用については葉養ら（2013）が総合的な論点整理をしている一方で、神奈川県教育文化研究所（2016）のように活用場面等での課題を指摘する論考も現れている。また樋口（2013）のように「働き方」「働かせ方」への政策的な関与を志向する論考もみられるが、日常的な学校マネジメント局面に近いところでの「働き方」「働かせ方」への関わりについては、各論的な指摘は散見されるものの、十分な整理は行われていない。

そこで本稿では、学校管理職のうち、より日常業務への関与が強い教頭に注目する。教頭には学校内の諸業務が集中し、処理の効率性が求められる一方で、職員室に代表される教員組織の把握が求められる。したがって、教頭が職員の業務改善に関与することは、ある程度の効果が期待できる。しかし一方で、そうした仕事の性質ゆえに教頭職の業務量・勤務時間が一番重いという結果が、これまでの調査からは報告されている。またそうした「教頭は忙しい」という状況が固定化し、さらにマスコミ等を通じて認識が共有化されつつある状況は、教頭試験の受験者減少にもつながっており、一部の教育委

員会では、管理職適格者の確保に加え、これが学校マネジメントの水準に危機感を抱いている。

そもそも教頭の忙しさの原因、つまり多忙の原因を作り出している業務内容とは何か。その原因となるような個人と組織の「働き方」について分析を行うとともに、個人レベル・組織レベルの業務改善について成果の検証が求められつつある。量的な調査・分析にもとづく多忙解消の構造化と改善案提示については、青木ら（2012）のように進捗がある一方で、現場レベル（単位学校レベル・複数学校レベル・教育委員会レベル）で「働き方」「働かせ方」に接近するような多忙解消策の提案も求められる。そこで、現職であり、かつ勤務歴が一定期間以上ある教頭に対して聞き取り調査を実施し、学校現場の状況分析を行うとともに、多忙化解消に向けた取組の中で効果のあった取り組みや、実現可能な取り組みについて調べることにした。

学校での各種事務が集中する立場であり、業務や各種コミュニケーションにおいても職員組織の要となる（それゆえに組織内でも最も多忙となる）教頭から、自身の働き方の工夫や、学校現場の実態、業務改善に効果のあった教員への指導・指示、具体的な取組を聞き取ることで、勤務時間の適正化に向けた実現可能な業務改善への取組にむけた知見の整理を試みる。

2 教頭への聞き取り調査について

多くの教頭は、教諭や主幹教諭の勤務経験を経て教頭職に昇任し、学校全体を見渡した業務にあたる。立場上、教頭は学校現場での業務内容、教員社会の勤務実態など、多くのことを熟知しており、それゆえに過去の各種調査においても教頭の多忙が特に目立つ。そこで以下では、A市立小・中学校の小規模校（各学年が単学級）および中規模校（各学年が2学級以上）に勤務する、経験3年以上の教頭に対して聞き取り調査を行った（聞き取り調査は、平成29年2月27日から3月3日までの期間に実施した）。調査対象者の勤務校（小・中学校および小規模校・中規模校）の内訳は表1に示した。

表1 聞き取り調査対象者（3年以上勤務の教頭職）の勤務校

	小規模校	中規模校	計
小学校	3（1）	3	6（1）
中学校	3（1）	2	5（1）
計	6（2）	5	11（2）

（ ）内女性

(1) 教頭への聞き取り調査

多くの教育委員会同様、A市でも、校長、教頭に対して、自身の勤務時間の適正化に向けた取組を行うことや、教員に対しても定時退勤を促すように求めている。さらに校長は教頭に対して、学校教育目標の達成に向けた取組とあわせて、業務改善に向けた個々の教職員への日常

的な指導・支援を求めている。そこで、学校の要としての活動が期待される教頭に対して、近年指摘されることの多い代表的な業務改善項目である「会議時間の工夫」「ノー残業デー、ノー会議デー、ノー部活デーの運用」「行事のスケジュール管理」「有給休暇の取得促進」「校内連携による業務サポート」といった項目について、現状での取組状況と、今後の取組予定について質問した。

以下、表2から表5に聞き取り内容を整理しつつ、具体的な工夫について挙げる。

①会議時間について

会議時間を設定するといった工夫については、すべての教頭が取り組んでいる一方、想定時間よりも会議時間が長くなっていると感じている教頭は半数強にのぼった（表2）。

表2 会議時間について

	会議時間の設定		想定時間よりも会議時間が長いと感じている	
	行っている	行っていない	感じている	感じていない
小学校	6	0	4	2
中学校	5	0	2	3
計	11	0	6	5

では、会議時間が長いと感じている教頭は会議時間短縮のためどのような工夫をしているのか、再質問した結果の回答は以下ようになった。

一部からは「具体的な手法はとれていないが、会議開始・終了時間の設定だけは守るように努めている」「資料の事前配付、論点整理による会議時間縮減のルールづくりに努めている」といった回答があったが、これらは効果の実感を伴っていない回答であった。

一方、「これまでと同じ内容の議題については、事前に過去の資料を渡しておく」といった工夫からは、行事ごとの紙ファイルや、サーバ内のフォルダなどを探し回る時間が減っているように思うといった感想が得られた。また「会議で何を決めたいのかを、必ず事前に聞き取る」ほか「会議の方向性を決定してから、趣旨とともに提案させるようにした」といった工夫では、それまで会議の進行について教員間のルール化ができていなかったため、提案者から「どうしよう」といった発言が出ていたが、それがなくなったという。さらに「職員会議をはじめ、協議が必要な会議の資料等のペーパーレス化に努める」「決定事項等は校内ネットワーク上のフォルダに保存し、いつでも活用できるようにしている（紙媒体が必要な教員は各自で印刷し、個人保管する）」といった工夫が挙げられた。「職員会議での協議が必要な議題など、次回の職員会議の協議内容の項目を必ず2週間前には、校内グループウェア上に掲載する」といった取り組みについては、「議題を初めて知った」や「今日初めて議題を見せられて（協議のための手持ち資料もなく）、すぐに話し合いをするのは無理」といった教員の声がなくな

り、会議の本題にスムーズに入れるようになった、といった効果が挙げられていた。これらの取り組みについては、少しずつではあるが、会議時間が短くなっていることを実感しているようであった。

②「ノー残業デー、ノー会議デー、ノー部活デー」の運用意図的に残業、会議、部活の発生しない日を作る、という取り組みは、調査対象となったすべての学校で実施されていた（表3）。

表3 ノー残業デー、ノー会議デー、ノー部活デーの設置について

	ノー残業デー		ノー会議デー		ノー部活デー	
	実施している	実施していない	実施している	実施していない	実施している	実施していない
小学校	6	0	6	0		
中学校	5	0	5	0	5	0
計	11	0	11	0	5	0

しかし、ノー残業デー・ノー会議デー・ノー部活デーの実施においても、工夫によって効果を感じられるものとそうでないものが挙げられていた。

たとえば「本校の定時退勤日は以前より水曜日と決められている。また、水曜日をノー部活デーとして定めており、退勤しやすくなるよう工夫している」といった学校もあったが、実際には職員会議・学年会議・校内研修などの会議を水曜日に行っているため、必ずしも定時退勤が全ての水曜日に行われている状況にはない、との回答があった。また、定時退勤日と定めても、どうしても遅くまで残る教員には、「来週は、定時退勤日には、早く帰れるようにしてください。」と付箋に記し、該当教員の机の上にそっとおくようにしている、といった工夫もあったが、効果を実感するものとはなっていなかった。

いっぽうで、「定時退勤日の意識化を目的として職員室のボードやグループウェアの予定表に明示する」という工夫については、退勤時刻を早くすることにつながっている実感が示され、一定の効果の実感があるとともに、完全実施するためには今後も工夫していく必要があるとの感想が得られた。また「会議が予定されていない水曜日は、朝から定時退勤を意識するように教職員に呼びかけ、管理職も厳守するように努めている」といった工夫や、「会議がある水曜日には、『遅くとも〇〇時には退勤を。〇時に閉めます』と具体的に呼びかけ、帰りやすいムードづくりに努めている」といった工夫においては、勤務終了時刻をいきなり示すと抵抗感が出てくるため、敢えてこのような時間設定をする、といった実施上の工夫がみられた。

③学校行事のスケジュール管理と有給休暇の取得促進

学校行事のスケジュール管理については、ほぼ半数の学校で行われていたほか、有給休暇の取得促進に向けた取り組みは、調査したすべての学校で取り組まれていた

（表4）。

表4 学校行事のスケジュール管理と有給休暇の取得促進について

	スケジュール管理		有給休暇の取得促進	
	行っている	行っていない	行っている	行っていない
小学校	3	3	6	0
中学校	2	3	5	0
計	5	6	11	0

では、学校行事のスケジュール管理と有給休暇の取得促進について、それぞれどのような工夫をしているのかを問うたところ、下記のような工夫が得られた。

ひとつは「職員室の全職員が常に目にする場所に、A3判用紙に2ヶ月後までのスケジュール表を掲示し、計画的な業務を行うようスケジュール管理に向けた意識化をしている」といった工夫や、「会議等へ担当する事業について、学校全体の進行管理と照らし合わせながら、提案する日程を担当者から聞き取り、月別スケジュール表に入れることで、スケジュール調整を行うようにしている」といった工夫が回答されたが、いずれも大きな効果感をともなうものではなかった。

また有給休暇については「計画的ではないが教員の自己都合によりある程度取得できている。管理職は、長期休業中で有給休暇を取得できるように調整している」「有給休暇を取得しても、学校教員としての生活が身についているため、平日に家庭的な理由による休暇以外に特にすべきことがないので休暇は必要ないと感じている教員もいる」「大きな行事がないときは、比較的取得する教員もいる」「教員は、長期休業中に集中して有給休暇を取得しており、学級担任をしている教員は、平日での取得は難しいように思う」といったように、現状での取得状況にそれほど問題意識を感じていない回答も目立った。

いっぽう、「スケジュール管理を目的として、前年度実施したデータファイルのフォルダを担当者に事前に知らせ、事務の効率化を図っている」や「若い教員が担当者になった場合は、教頭として前年度の担当者から同じように話を聞き、年度当初の打合せにおいてできる限り参加するようにしている」「過去の調査書類のデータをまとめ、月別にフォルダごとに整理し、担当教員に事前に参考にするよう促している」といった、準備の工夫には効果を感じる声があった。また「学級担任、分掌業務など何事にも効率的に取り組んでいる教員のタイムマネジメントへの工夫や業務への取り組み方といった仕事の流儀を、職員研修等で他の教員に紹介してもらうようにしている」といった仕事法の共有も効果の実感が高い回答が得られた。

有給休暇の取得促進については、「中学校では、定期考査期間中に実施教科を調整することにより、有給休暇

を取得しやすくしている」や「年間を通した調査書類の時期、大まかな項目について、分掌担当教員の名前を入れたスケジュール表を年度当初に配布し、業務が集中する際は、他の教員も含めた協力体制がとれるようにしている」という回答にあるように、見通しを持った時期の設定に効果を見出していた。

④校内連携による業務サポート

校内連携体制を活用した業務サポートによる多忙解消を調査したところ、小学校では学年間でのサポート体制を、中学校では教科間でのサポート体制をとる傾向が見られた(表5)。

表5 学年間、教科間等の連携によるサポート体制の強化促進について

	学年間サポート体制		教科間サポート体制	
	行っている	行っていない	行っている	行っていない
小学校	6	0	2	4
中学校	1	4	5	0
計	9	4	7	4

では、上記のようなサポート体制の運用において、それぞれの教頭がどのような工夫をしているのかについて質問をしたところ、下記のような回答であった。

まず「中学校では、学年単位での行事等が多いため、学年間の連携はとれている」「同教科間の打ち合わせや、教材研究などは多く行われている」や「小規模校が多い市内なので、同一学年の担任間で教材研究を行ったり社会見学場所、時期等の情報交換会を行ったりするようにするなど、サポート体制が築かれている」「担任間での協議に時間がかかりすぎる場合は、近隣の教頭間で相談して決定を促すようにしている(その際、教材への考え方やスケジュールの組み方について少し指導助言する)」といったように、現状の連携を肯定的に回答する者が目立ったものの、必ずしも大きな効果を持つものとは言い切れないものであった。

これに対して、「単学級校で2学年が関わる『学年層』としての取組において、『学年層』の会議に率先して参加し、教頭として他学年層との関わりを調整する」「校内研修として『一人一研究授業』を進める中で、研修担当教員が児童の実態からかけ離れた『遠大な目標』を設定したり、教科指導で求めるポイントとは別の方向にこだわる授業を目指している場合において、時間設定を考えるよう指導、助言する」「職員室の学年間、生徒指導担当者間でのミニ研修会に率先して入り、情報収集と指導助言を常に行っている」など、研修や会議の場を用いてサポートを活性化させている回答者は、効果の実感を高く持っていた。

また、「中学校では、学校規模によって、同一教科の教員が少ないため、市内の共有フォルダを利用して、教

材、授業展開例などの共有化を図り、互いの授業補助の教材研究のサポートを行っている(管理職が同じ教科の場合は、質問や指導助言を求められることがある)」や「他校の研究会、研修会に参加した教員には、参加しての資料や感想にとどまらず、何が参考になったかを具体的にまとめさせ、共有フォルダに掲載するよう促し、研修内容の共有化を図る」など、情報共有を入り口とする工夫がみられた。また「学級担任が出張等で不在の時は率先して学級指導に入り、教科指導を通して生徒指導上における課題解決に努めている」「小学校では、学級間で教科の単元ごと授業者の交換授業を促し、他学級での指導をとおして、指導力の向上と学級経営の研究を促している」と、授業を通じた組織開発や、「若い教員と経験豊富な教員とのコミュニケーションの橋渡しを行い、若い教員とともに、経験豊富な教員から教科指導のポイントや生徒指導上において気を付けることなどを聞くようにしている」教頭が橋渡し役を買って出るケースでも、効果の実感がみられた。

⑤その他の取り組み

これまでの①から④にあてはまらないような、その他の工夫についても聞き取りを行った。以下、得られた回答を整理する。

管理職の声掛けを通じた周知としては「健康管理(長時間労働の弊害)とコスト感覚の意識づけに努めている」や「長時間労働による労災等の事例について日頃から話題にしている」といったものがあつた。特に「時間を守るというルールづくりについて、話すようにしている」「管理職もプライベートタイムのあることを伝え帰宅するようにしている」「定時退勤日の意識づけのため、公私の区別、勤務時間内と時間外の区別を明らかにするなど、声掛けをしている」など、場面に応じた声掛けには効果を感じる意見がみられた。一方で「時間外に『まだ帰れません、仕事があります』という発言が、周囲を巻き込んでいると気づかせたい」とあるように、職場内での発言・行動にかかる課題を指摘するものもあつた。

また「これまでの情報資産(共有フォルダ)の活用で文書作成等の準備時間を縮減するなど、ICTの活用による事務処理量の縮減に努めている」といった情報共有の工夫のほか、公開研究授業の準備に際して「学習目標や児童の実態より、自己の価値観や遠大な目標にこだわり、指導案が定まらず遅くまで学校に残っている場合などに、その都度指導する」といった、事務処理能力や指導力の向上にも結びつく働きかけが例示されたほか、「学校評価を活用した行事の精選・見直しの中で『行事を行うこと、行わないことで期待される効果は何か』『昨年通りでよいのか』を職員会議などの公の場で明らかにしていくよう努める」のように、投入時間と効果を比較考量する視点を指摘し、職員に問うといった動きもみられた。

とはいえ、現実的には「定時退勤日を増加することは、現在の業務の状況では困難である」とし、「週1回の定時退勤を徹底することの方が優先課題で」といった声も

あり、実効性ある働きかけに向け、調整が求められている現状が指摘できるだろう。

また、教頭たちの考える今後の取り組みとしては、「労力に見合う教育的効果についての検証」や「効率的な仕事の進め方への正当な評価として、校長とともに人事評価育成システムにおいて評価基準を明確にした面談を行うようにしたい」といった評価や検証が挙げられていたほか、「市内中学校校長会として、部活動活動時間を定めることが大切」「文部科学省も本格的に取り組みを始めている中、活動時間短縮に向けて、市内共通の時間設定（絶対下校時刻など）を設けてはどうか（各校単独では顧問の強い声・大きな声により時間設定が困難な場面もあるため）」というように、共通基準を待望する声もみられた。

同様に、ノー部活デーや定時退勤日について、「A 市校長会として定時退勤の日を定める」という形で足並みをそろえる大切さも指摘されていた。現状は各校によってノー部活デー、定時退勤日にばらつきがあるが、これは部の活動場所調整などの各校固有の事情があるためである。こうした中、「働き方改革」を追い風に、校長会として日を定め、実施率を公表してはどうか、との声があった。なお、これについては、「12月～2月（願書提出まで）の受験シーズンは、3年生集団で定時退勤、ノー部活デー・ノー会議デーを実施するのが難しい」との事情も指摘されていたが、「定期考査など比較的早く帰ることができる時、声掛けをしている」という代案では、働き方の改善にはつながりにくとも考えられよう。

なお、目先の業務時間に拘泥するのではなく、生徒指導関連については「生徒指導上において問題となる事柄は、何よりも最優先で考えている」との声があるように、生徒指導上の問題の未然防止、早期発見、早期解決が生徒指導事案の減少につながり、勤務時間を安定的にコンパクトにする、という知見も無視できない。

(2) 調査結果から見えてきたもの

このように、教頭職を3年以上経験している者への聞き取りを行った結果、いずれの教頭も、勤務時間の適正化に向けたさまざまな取り組みを行っていることが分かった。また、教頭職に至るキャリアでの（教諭職の）経験もあり、学校の文化（組織文化）を理解した上で、今まで教諭職では気づかなかった業務改善の必要性を感じている様子も明らかになった。さらに言えば、教育委員会から求められる調査・提出資料の作成や、教職員との関係性など、管理職になって具現化してくる苦労や工夫とあわせた「多忙」の様子もうかがえた。

しかしながら、業務改善を目的に、率先してICTを活用して事務量を削減したり、ペーパーレス化や、ノー残業デー、ノー会議デー、ノー部活デー等を試みるなどの工夫がされる一方で、それぞれの改善効果を実感的なものとしてしかとらえず、取り組みの有効性を検証・反省できていない様子も明らかとなった。

いっぽう、聞き取りの中からは比較的效果を感じてい

る取り組みの方法が明らかになったほか、今後の工夫によって取り組みがより有効になるのではないかと思われる項目も見出された。そこで、そうした有効な働きかけを、①定時退勤日の創設・増加と教頭の役割、②年次有給休暇の取得の促進、③学年間、教科間等の連携による担当者へのサポート体制の強化の3つの項目に整理し、具体的な取組内容を以下にまとめた。

3 聞き取り調査のからみえる「効果のある取組」

(1) 定時退勤日の創設・増加にむけて

学校規模、地域を問わず、児童生徒の状況や保護者や社会からの要請が多様化・高度化する中で、教職員の職務が増加傾向にあることが示され、教職員の勤務時間の適正化は課題である。そのため、各都道府県教委、市町教委は、勤務時間の適正化に向けた取り組みとして、管理職には、「ノー部活デー」「ノー会議デー」「ノー残業デー」等を設置し、教職員の定時退勤に向けた取り組みを行うよう求められている。そのため、各校では学校行事の精選や成績処理のICT化等を進めるなかで、平日に教材研究や教具の作成等や、教職員が心身ともに健康で、児童生徒と向き合う時間を確保し、教育活動がさらに充実されるように努めている。

しかしながら、効率的に時間を確保しようとする教職員とそうでない教職員の意識の差が依然とある。多忙を理由に「書類作成や整理が面倒」「忙しい・時間がない」としてその場をしのぐことで、結果的に他の教員の負担を大きくしている教員もいる。学校現場は個業化が認められた職場でもあるため、問題意識と課題への自覚が、徹底しにくい職場でもある。定時退勤に向けた取り組みとして、以下のようなことが効果的であるとわかった。

① 会議・打ち合わせのルール・時間の設定

いじめ問題や生徒指導上の問題行動といった急を要する事案への対応や、不登校・発達障害等への対応なども含め、教職員の共通理解を図るための会議・打合せは重要である。学校現場では、定期的な会議・打合せと緊急を要する会議等が両方存在する。危機対応に向けた緊急の会議が必要であることを想定して、普段から会議のルールを身に付けておくのがよい。そのため、普段の会議においても、教職員には会議のルール化を身に付けさせ、徹底することと、会議等の時間設定を常に行うことが効果的と言える。

ア 会議のルール化に向けて

会議等では、管理職として提案者が対象児童生徒の基礎情報、問題となっていることをメモしたペーパー（A4用紙1枚程度）を用意し、何を話し合うのかを整理して提案することを求める。配布資料により短時間で会議目的を共通理解することができ、何を話し合うのかを意識付けすることができ、スムーズに進むことにつながる。最初は、管理職がルール説明も兼ねて資料を作成し、提案者となることが効果的である。

イ 会議等の時間設定

会議等の時間設定は、常に開始時点で終了予定時間を提示し、会議内容の精選を図る。管理職は提案者に任せきりにはせず、必ず提案者が自信をもって提案できるように事前に調整をする。また、会議進行中に目的に意図しない内容には逸れないよう、管理職は進行のアシストを行うことが肝要である。

② 「ノー部活デー」「ノー会議デー」「ノー残業デー」等に向けて

上記のような日を設定しても、教職員すべてが守らなくては意味がない。組織内に例外的な職員を設けないことが求められるのである。効果的なのは、管理職自らが「今日は何時に退勤する」と全職員に伝えることである。また、教頭がまだ学校に居るから残業等が認められる、と誤解する教員も存在するため、教頭自らが当然退勤時間を守ることが求められるが、職員に対して計画的な業務へのかかわりを示すことが効果的である。

また、近隣の学校との運用の違いを教職員は意識しやすいため、近隣他校（市内の小・中学校）で、同時に「ノー部活デー」や「ノー会議デー」を実施し、「我が校だけ」という状況にしないことが効果的である。そのためにも市町教委、近隣他校との連携が望ましいと言えよう。

③ 定時退勤日に向けた教職員の意識改革

「ノー残業デー」を設定しても、「帰りたいけど仕事があり帰れない」「○○先生は帰れるからいい」といったことを何の躊躇いもなく話す教職員はどこにでもいる。

定時退勤日の意識化に向け、管理職は職員室のボードや各教員のPC端末のグループウェア上の予定表に定時退勤日の予定日・退勤時間などを掲示している。しかし、そのような掲示では、一定の効果は見られるものの、依然として全教員の完全実施にはつながりにくい。真面目な教員である反面、そうした長時間仕事に打ち込むことで、「教員はかくあるべし」というこれまでの学校文化なり風土（イメージ）がある。そうした教員には、「今日は〇時に学校を出られますか」とさり気ない声かけを行う勇気を管理職は持たなければならない。個人で対応する仕事と、組織で対応する仕事、グループで動くという概念、役割を分担することの必要性などについて、個々の教職員に前向きに改善するよう職場風土と声かけを教職員に行い、仕事への励まし、支援を行い、管理職も共に考えて行動していることを伝えることが大切である。

また、協働性を育むためにも、どの教職員がどのような校務に従事しているかを日々目配りし、「一生懸命従事しているように見える中でも、そのことが他の教職員に迷惑を掛けていないか」を注意深く観察する眼と、気遣いが必要である。

こうした取り組みで最も気を付けるべきポイントは、管理職として年配教員、若い教員、また養護教諭、事務職員などの一人職など、すべての職種の教職員に対して

公平・公正な一貫した姿勢で臨むことである。

(2) 年次有給休暇の取得の促進

教頭の業務実態調査（「学校現場における業務改善のためのガイドライン」（文部科学省2015））では、「学校教育目標の策定、教育課題の編成」をはじめ、「出欠連絡や保護者からの電話連絡への対応、保護者への連絡」「危機管理」など、教頭は学校内外への対応を求められており、これが多忙の背景となっていることが読み取れる。

こうした中で、教頭自らが率先して年次有給の取得の促進するためには、業務に追われるのではなく、計画的な業務の進め方をしなくてはならない。以下のベテラン教頭の業務の進め方を参考として掲げる。

① 学校の基礎情報をファイル化し整理する

学校外からの問い合わせや、学校内外で生じる生徒指導上の課題や周辺情報、教職員の動静をはじめとする相談や報告事など、教頭にはさまざまな情報が集まる。「学校のことは全て教頭に聞けばわかる」と言われるほどであり、そうした中で、経験3年以上のいわゆるベテラン教頭は、各種問い合わせ、アンケート調査への回答を求められることを想定し、年度当初に勤務校の基礎情報を収集し、一冊のファイルにまとめている。そのファイルがあることで、急な調査や問い合わせに対しても慌てることなく自信をもって回答している。

ここでいう学校基礎情報とは、具体的には年度当初に学校経営計画を作成する際に必要な学校情報をもとに、児童生徒に関係する数値、昨年度発出した各種法令的根拠に基づく提出物、また各種行事ごとの関係資料（経費、時期）をはじめ、勤務校の調査回答や各種アンケートの数値などのことで、これらを整理し、独自のファイルを作成する。ファイルの整理方法には個人差があるが、電子データと紙媒体で整理し、月・項目毎に分類する。そして、年間スケジュール（予想案）を作成することで、管理職はゆとりを持って日々の業務に取り組むことができるという。個人の記憶や経験知も大切ではあるが、これまで実施してきた内容をファイルに記録し、同じ内容理解のもとでの業務の遂行は、学校経営上における年間を通した行事等へのスケジュール管理がされやすく、個人の生活設計上においても計画的な年次有給休暇の促進につながる。

② 学校内における指導体制、会議・行事の進め方等のルール化の導入

教師間で情報を共有し、互いの指導方法を理解する中で互いの指導ポイントを共有化し、助け合う職場づくりを進めることは、生徒指導体制の確立と安定した児童生徒の学校生活のもとになるほか、安定感のある保護者対応にもつながる。個々の教員は現場でそれぞれ熱心に取り組んでいるものの、時として校内での指導体制へのルール化が徹底していないため、同じ事象に対して教師A

と教師 B で対応に齟齬がある（場合によっては全く反対になる）ケースがある。そうした教職員同士の指導方法や取り組み方の相違を放置すれば、教職員間で小グループがいくつもでき、グループ間で争ったり理解が進まなかったりするなどの不幸な対立を招くケースもみられる。そこで、学校全体に組織としての一体感を高めるべく、教頭は、勤務校における児童生徒、保護者への対応や、各学級経営上、各教科学習の基礎となるべき学習規律の徹底についての部分まで、年度当初の段階で教職員と徹底したルールの共有を進めることが大切である。個々に任せる部分を作る一方で、教職員全員が学校教育目標達成に向け、同じ方向を向けるようにルール化し徹底し、すりあわせを目的とするような無意味な会議・打ち合わせ等を減少させれば、少なくとも時間的なゆとりを見いだすことができる。また、このことは、個々の教職員（特に経験の浅い教職員）の力量を高めるほか、学校教育目標達成に向けた指導にもゆとりを生むことになり、さらに不必要な会議や小さな打ち合わせ時間を削減させることができる。

③ 働く意識・学校文化（風土）の変革（スケジュール管理の徹底）

学校現場では、経験年数や年齢を経ることにより教職員としての力量を高め、学級担任業務、各種分掌業務など何事にも効率的に取り組める魅力ある教職員がいる。そうした実践力のある教職員の「秘訣」を知り、それを職場に紹介することは教頭の大切な役割であり、OJT としてこれを積み重ねることは学校全体の風土の変革にもつながる。加えて「限られた時間の中で業務を終えるよう心がけ、勤務時間外に及んで仕事を終えるのは望ましくない」という新たな価値観を築くためにも、日ごろから、会議、打合せ時間の設定、退勤時間の設定などを伝え、仕事のやり方やペースを個人任せにしないことが大切である。勤務時間に対する意識改革をすすめ、分掌責任者としての役割責任の在り方などに気づかせていく中では、教職員が主体的に意識改革の必要性に気づかせるよう、能力育成を図る視点が必要である。

また、そのためには、常に予告と事前打ち合わせ（方向性の確認）、提出等の期日の通告を怠らないことが大切である。計画的な仕事の進め方の指示及び進捗状況の確認例としては、「〇〇が△月頃行われます。」「どのように進めていきますか？」「こう進めるといいのではないですか。」「〇〇の準備は順調に進んでいますか？」といった声かけが重要である。また、健康管理（長時間労働の弊害）とコスト感覚の意識付けなどを日頃から話題としておくこと、管理職もプライベートタイムがあることを知らせておくことが必要である。

年間スケジュールに年次有給休暇週間を設定することもある有効な取組の一つである。ある中学校では、定期テスト期間中に年次有給休暇が取得しやすいよう、学年団や同一教科で担当が交代しやすいよう、テストの時間割などを意図的に作成しているほか、別の小学校では、学期

内にある学校行事後に年次有給休暇週間を設定し、平日勤務での計画的な業務の進め方とあわせた計画的な年次有給休暇取得の促進を進めている。

（3）学年間、教科間等の連携による担当者へのサポート体制の強化

学年間、教科間等での連携を可能とするためには、各学校では校内研修の一環として研究授業を実施し、授業力の向上にもつながる取り組みが望ましい。しかし、中学校などでは「教科の壁」とも言われるように専門性が強調される。そうした中で、管理職は専門外の教科への指導助言をどうするか、同一教科担当者間の話し合いで終えてもよいのかについて、検討が求められる。小学校では各教員が全ての教科に携わっているとはいえ、教科の専門的な分野で考えたときには、得意・不得意の分野がある。これを放置すれば、研究深度や研修量の差などから、教員の教科指導力には差が生じる。各教科の授業力を向上させるためにも、必要に応じた支援体制が必要である。

① 管理職に求められる教科指導のポイントとなる基礎的な研修

上記のようなケースでは、教頭にも教科の専門性が問われる場合がある。校内授業研究が実施される場合など、基礎的な知識や教科指導のポイントとなる事項、児童生徒のこれまでの学習を基にした考え方のほか、実施しようとする教科指導内容に類似した授業案など、あらかじめインターネットを活用して検索をしておくなど、事前に予備研修をしておく必要があろう。

また、研究を担当した教員が語る専門分野の内容については、予め理解をしておき、内容の正誤が理解できる状態でなければ、責任ある立場として自信をもった指導助言に当たることができない。近隣に該当する専門教科の管理職がいる場合、アドバイスを受けることも忘れてはいけないう。中学校などの場合では、専門分野の教員にある程度は任せられるにしても、教頭としても授業目標や単元の内容を理解しておくことが肝要である。

ここで最も大切なことは、担当教員が「遠大な目標」にこだわり過ぎ、教科等の指導において、追求したい能力や児童生徒の実態とは別の方向に向かう、一種の「悲劇」に陥っていないか、助言することが大切である。そのためには、該当の単元でどのような学習内容を身につけるべきで、それをどの児童生徒にも定着させる授業内容になっているかを見極める、教育者としての眼も必要となる。普段から学習指導要領や使用教科書等に目を通し、各教員と年間指導計画の確認をしたり、進捗状況や児童生徒の授業実態を聞き取り等で把握するなど、教育課程の管理を行わなくてはならない。また、検索等で得た情報をもとに、管理職が児童生徒役となって教科の専門性に関して疑問に感じたことの解説を依頼することは、教科の専門性を高める働きかけになる。

② OJT を用いた教科等への指導技術の向上

各学校では、授業研究を中心に指導技術の向上を目指した多様な取り組みが行われている。こうした環境では、職員室の会話や、普段何気ない指導の中に多くのヒントが隠れている。教員としての経験年数にかかわらず、若いころからさまざまな方法で身につけた指導技術や、これまでの教員生活で得た経験、研修の中から身につけた指導技術など、学校は初任者や経験年数の浅い教員にとって指導技術の宝庫でもある。

しかし、そうした指導技術について、日々の忙しさのもあり、互いが率先して自己の授業工夫などを紹介しあうような場が設けられていない職場もある。そこで、教員個々の指導技術の向上を求めて、管理職が「こんな指導をすれば、児童生徒の反応がよく、学習効果が高まった」という短時間でのミニ研修を定期的に設定し、教員間のサポート意識の向上をめざすのもよい。また、教頭自らが聞き役となって、ベテラン教員に、教科等の指導技術について説明を求めるきっかけづくりを行うことも大切である。こうした試みは、個々の指導法の客観的な分析につながって改善・発展を促し、普段何気なく行っている日常の授業実践に課題を見出し、何が課題であるかを認識することで、はじめて学年、教科間の連携の強化の必要性に気づくことにつながり、やがては指導法を理解しあえる職場環境を意図的に作り上げていくことになる。

また、このミニ研修の目的は、単なる紹介ではなく「真似てみよう」「今度試してみよう」という思いを喚起させたり、「自分のやり方と少し違うな」という気づきを得るなど、互いの指導技術に教員自身が目を向けることに結びつく。単なる真似では同じような指導効果や児童生徒の反応を得られないことに気づくことができれば、更なる教科研究や教材研究の必要性を感じることもつながる。個々の教員の指導力向上は、学校組織としての指導の質的向上につながり、新たな学校文化（風土）が自然と出来上がることにもなる。こうした試みを通じて学校現場での OJT が自然と構築されると、生徒指導上の課題も減少するであろうし、学校生活の危機管理への回避となるであろうと考える。

③ 単元ごとの授業交換の勧め

さらに、同じ教科の教員同士が担当する学年・学級の授業を交換することができると、普段慣れ親しんでいる児童生徒との違いをきっかけに、授業設計の組立て直しや、指導方法の工夫の必要性に気づくことがある。

この取組では、自分の担当時間外に TT として授業補助として入るのではなく、授業単元を交換することにより、指導技術の違いを目の当たりにし、また、学習成果や指導技術力の違いに気づくなど、体験しないと理解できないことに気づかせることが大切である。また、どの授業でも重視すべきこととして、児童生徒に「何を考えさせたかったのか」「何を身につけさせたかったのか」「何を理解したのか」といったことについて、共通理解

事項として取り組めることは、サポート体制の構築とあわせて力量向上の効果も有している。

上記のような工夫を通じて、どの教員も、どの教室でも同じような指導ができるようになれば、相互にサポート可能な力量が揃い、学校全体としても指導技術の向上につながる。普段からどの学年、学級にも相互に携わることができる力量を備え、誰もが学年間、教科間のサポートができるチームワークを育てることにつながる。そして、こうした一連の取り組みは、教員として「他の教員の視線を想像する力」や「一年一年の短いスパンではなく、今後の10年先、20年先を見据えた学校全体を見渡せる教員を創造する」研修スタイルへの一歩でもある。

4 まとめ

現代の学校において、校長は学校教育目標の達成に向け、PDCA のサイクルに基づいた教育課程の実施や各種行事等のスケジュール管理、教職員の服務管理・福利厚生面の管理、施設管理などを主な任務とし、多忙化が叫ばれる中で、より高いリーダーシップの発揮が求められている。こうした状況下において、校長を補佐する立場となる教頭に対して聞き取り調査を実施したところ、教職員の職務遂行における身近な上司として、教科指導への支援や援助を行う教頭のほか、分掌上の事務処理が効率化できるよう、手段や方法に関する支援や助言を行う教頭など、具体的な取り組みがみられた。

この聞き取りでは、多くの教員に共通することを前提とする「多忙化」「多忙感」とは別に、個々の働き方（の効率性）に起因する「多忙感」を自覚させ、業務の効率化を促すような取り組みについて注目した。そのような個々の効率性に起因する「多忙感」を自覚させ、「やるべきこと」と「やらなくてもよいこと」などを区別する意識の希薄な教員に向け、そうした現状では多忙を招くのが当然の結果である旨を知らようとする教頭の姿も、一部では見出すことができたが、今後さらにそうした取り組みを充実させる余地は指摘できる。

そして、こうした検討からは、多忙化の原因を検証しないまま「多忙」の一言で現状を肯定してしまうのではなく、多忙を働き方によって解消する（できる／すべき）ものと意識を喚起する必要がある、教頭はその指導に当たる立場にあるということが指摘できる。「多忙化」「多忙感」が指摘される中、今後の学校マネジメントを考えるうえでも重要な部分と言える。また、市内の（少なくとも近隣の）数校で共通させるべき施策や、もしくは教育委員会で統一的に実施する施策など、関係機関と連携しながら広域的な施策を進めていく意識も必要であることが判明した。

また学校現場では、何かに挑戦しようとしても「そんな時間はない」とか、「これまでと同じやり方をしているのが正しい」といった固定観念の渦の中でそれが進まず、ただ多忙感を身にまとったなかで業務が遂行される状況も見受けられた。固定観念との比較考量で改善案の是非を検討するため、管理職は職員の「投入する労力」

と「教育的効果」について検証ができるようになる必要性が指摘できる。

今回の調査で得られたような多忙化解消に向けた工夫について、そうした試行錯誤を行っている教頭に対しては、一種の明るい展望を感じるとともに、効率的な仕事の進め方を実践している教頭に対しても正当な評価が返せるような工夫も必要である。長時間勤務している教員や教頭をそのまま「有能な職員」としてしまわず、人事評価育成システム等において、勤務時間の適正化に向けた実践についての評価基準を今後より明確にすべきである、という点も指摘しておきたい。

【引用・参考文献】

- ・青木栄一ら（2012）『教員の勤務負担軽減等に資するための学校のタイム・マネジメントの開発研究（平成23年度財団法人文教協会調査・研究助成金報告書）』
- ・神林寿幸（2015a）「周辺の職務への従事が日本の教員の多忙に与える影響の再検討」『東北大学大学院教育学研究科研究年報 第63週第2号』pp.23-43
- ・神林寿幸（2015b）「課外活動の量的拡大にみる教員の多忙化」『教育学研究 第82巻第1号』pp.25-35
- ・神奈川県教育文化研究所（2016）『神奈川県におけるサポートスタッフの現状と課題』
- ・首相官邸（2017）「働き方改革の実現会議」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/>（アクセス日：2017年4月3日）
- ・葉養正明ら（2013）『Co-teaching スタッフや外部人材を生かした学校組織開発と教職員組織の在り方に関する総合的研究最終報告書（国立教育政策研究所 平成24年度プロジェクト研究報告書）』
- ・樋口修資（2013）「教育政策からみた教員の勤務時間管理の在り方の改善について」『明星大学研究紀要－教育学部 第3号』pp.1-15
- ・文部科学省（2014）「TALIS（OECD 国際教員指導環境調査）」http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/Others/1349189.htm（アクセス日：2017年3月15日）
- ・文部科学省（2014）「学校現場における業務の適正化に向けて」http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1372315.htm（アクセス日：2017年3月20日）
- ・文部科学省（2015）「学校現場における業務改善のためのガイドライン」